

書摘

非營利事業行銷管理

傅篤誠 博士

南華大學非營利事業研究所副教授

行銷管理的範圍

行銷一詞通常是在闡述產品從生產完成，完成以後到送消費者手中費的過程。因此，行銷學所探討的範圍包括：產品規劃（product planning）、定價（pricing）、產品的通路（placing）、促銷與推廣活動（promotion）等所謂「4P」。如果更廣泛加以延伸，有加上包裝（packing）的「5P」者，又有加上公眾形象（publicity）的「6P」者，還有加上社會公益（public benefit）的「7P」者，最後還有所謂民眾（people）的「8P」。

以往探討有關行銷的議題，都屬於「靜態」的說明各議題的意涵。但行銷的任何作為實際上是必須由所面對的市場與消費者行為來決定，而且必須是前瞻性的事先洞察到消費習性的改變，才能掌握住市場的脈動，再回過頭來主導所有的生產過程。因此，行銷是一種「動態」的作為，而且具前瞻性。因此，在談行銷的各項課題時，必須加上策略的考量。所以「策略性行銷」（strategic marketing），便成為目前行銷管理探討的核心。

一、產品規劃（product planning）

非營利組織所能提供的產品是什麼？一般來說，非營利事業不從事生產實體產品的行為¹，若有實體的產品，也是將捐贈來的產品轉售而已。通常非營利事業所提供的產品是一種無形的「服務」，在其所訴求的議題下，將這種服務提供給需要的社會大眾。

¹ 台灣的「喜憨兒」麵包店是例外，但其所提供的實體產品跟其它麵包店的差異性相當大，社會大眾購買他們的麵包不是在「買麵包」，是在買一個社會的關懷。

既然服務是非營利事業的主要產品，則服務更要注意社會大眾的需求偏好，否則無法讓社會大眾接受。這裡有一個矛盾，一般非營利事業訴求的議題幾乎都與社會目前的主流意識相左，甚至有一百八十度的差異。如何讓社會大眾接受非營利事業訴求的議題？（也就是接受其產品）而不是投社會之所好，是所有非營利機構最需要費心去思考的重要課題。

目前在公益創投（philanthropy venture）觀念的倡導，與「給他們魚吃，不如教他們釣魚」的積極作為下，一些非營利事業開始有屬於自己的營業據點，「陽光洗車中心」、「喜憨兒麵包店」便是其中成功的例證。這些由弱勢族群或殘障同胞所經營的據點，與其它正常人所經營同樣性質的事業處在一種競爭的狀態。他們所提供的服務或所生產的產品品質無法和其它正常人相比，若就品質上的考量，這些非營利事業相對的處在競爭上的劣勢。為何這些非營利事業的產品或服務仍有其消費市場？主要是非營利事業將產品或服務轉化成更高層次的產品或服務。簡言之，他們不只是在賣麵包，也不只是在幫人家洗車，他們賣的是社會的「慈悲心」！這跟一般營利事業將產品轉化成更高層次的意涵如：賣的是一個好的回憶、賣的是一個「禮」²與一種「體驗」³過程，有異曲同工之妙。

二、定價策略（pricing）

對於非營利事業來說，價格的考量是：做一件善事的代價是多少？一百元？一千萬？一億元？或是出一小時的勞力？扶別人一把？一般的營利事業的產品定價是屬於藝術的層次，學理上還找不出所謂的「最佳定價」或「最適價格」。因此，所謂「合理的價格」，便是消費者最能接受的價格，也是能把產品賣出去，而生產者又有利潤的價格。在非營利事業裡，因為其強調人人為善，故有錢者出錢，有力者出力——「一百塊錢不算少，一萬元不算多」。一方面希望為善的層面廣，也希望為善的次數多。慈濟功德會的會員每月繳善款一百元；佛光山的「百萬人興學活動」提倡每位興學委員每月捐一百元作為佛光大學的建校基金；嘉邑行善團每建一座橋時，也只希望團員捐一百元做建橋費用。以上三個例子均顯示，慈善團體在捐款上的策略均要求不多，幾乎社會上的每一個成員都可以接受，所以在所謂「做一件善事要價多少？」的價格策略上就不是問

² 元祖麻薯將傳統非常廉價的麻薯加以改良包裝，成為送禮的產品，其不是在「賣麻薯」，是在賣「禮」，所以可以賣得好價錢。

³ 星八客咖啡（Star Buck）賣的不只是咖啡，是一種「體驗」咖啡的製造過程，每杯咖啡都是客人點了以後，才開始研磨、烹煮，因而可以賣得好價錢。

題的焦點。

非營利事業在服務、或救濟物資的提供上，有時並不是完全免費，而要收取部份費用的。例如：在台灣合法登記的財團法人（屬非營利事業組織），如醫院、學校、表演團體、私人博物館等等，看一次病、上學受教育、欣賞一次表演、參觀一次博物館，究竟要付多少錢？這是非營利事業在提供服務時的定價問題，與一般商品的定價策略一樣，價格要如何訂定？要看此組織的目的而定。

非營利事業在考慮定價方面，應該可以採取「追求社會公平的定價法」。此法的基本原則是：有能力付出更多的人多付些，沒能力付出的人甚至可以無償取得，這個方法也符合「負擔能力原則」，這是各盡所能的定價方式。全民健保費的繳費方式類似採取這個原則，大家在醫療過程上所接受的服務幾乎一樣，而健保費的繳交則根據個人的月所得，所得高者繳費高，所得低者繳費低。因此，相當符合「負擔能力原則」。

比負擔能力原則更上一層的價格策略，則要引用產品轉化的概念。因為非營利組織的產品可以由實體的東西轉化為慈悲心。「慈悲喜捨」如果可以是：高興給多少都沒關係來換取慈悲心的話，則非營利事業的價格策略真的是跳到藝術的境界了（state of arts）。既然是在藝術境界裡，則可以天馬行空毫無限制的出個價就給。當然，買的人是：物超所值；賣的人是：價超所值。既然大家都覺得很好，社會的總體效用也就提高了。

三、通路（placing）

非營利事業在通路問題上的認知是：一件善事要透過什麼管道去完成？就像一個產品要如何賣到消費者手中一樣，非營利事業通常不會只有一個賣點，它要架構一些網絡，透過這個網路，一方面擷取它所需要的資源，另一方面將服務散發出去。

兩大佛教團體——慈濟、佛光山，在各地所設立的功德會、佛光會，便是通路最好的例子。這種網絡的建立可以使其志業全國化、普及化，更是走向國際化不可或缺的架構。

除了本組織所建立的網絡外，各非營利事業組織也可以與其他組織建立合作關係，由其他合作的組織提供中繼的轉介服務。這樣一方面可彌補本身組織網絡建構的不週延性外，也可以將為善的志業廣為擴大，由大家分享為善最樂的善果。

非營利事業是要藉著通路的擴充往大型規模發展——集團化？或是往中小企業的方式發展——去集團化？在傅篤誠（2002）所著“非營利事業管理—議題導向與管理策略”一書有專章討論。⁴目前我們看到的非營利事業幾乎規模都不大，屬於中小規模，它所能取得的資源和活動的範圍都有限。因此，若能具有正面的競爭概念，彼此間採取策略聯盟的結合，大家在服務對象時，將競爭用在服務的對象上，應該可以更有效的發揮非營利組織的功能。

四、促銷與推廣（promotion）

有關非營利事業的推廣活動，一般的看法較沒有爭議：就是要做，要有所取捨的做。至於要做到什麼程度？則視其所能募集到的經費而定。經費多就可以多做，經費少就少做。所謂「有所取捨的做」是，不能未達目的不擇手段的做。不能像營利事業一樣，只求能增加銷售量，手段正不正當沒關係。

一般營利事業促銷活動的層次概略可分為四個方面：（一）、大眾行銷（mass marketing），（二）、差別行銷（differentiated marketing），（三）、目標行銷（target marketing），（四）、利基行銷（niche marketing）。第一個層次需利用到大眾傳播，即電子媒體或全國性的平面媒體，做全面性的廣告訴求；其餘三個層次比較適合使用小眾傳播，即使用有線電視、地區性的廣播電台，或特定的平面媒體，寄發廣告信函（direct mail，DM）等方式。

非營利事業除了促銷層次可以像營利事業一般的考量外，有幾個特別的行銷方式如：內部行銷、關係行銷、事件行銷、善因行銷與體驗行銷等，在公益行為的促銷上相當有效，本書將以專章分別加以討論。

五、包裝（packaging）

一般營利事業的「企業識別系統」是企業整體包裝的具體呈現，非營利組織可以利用此觀念與作法，將組織整體形象作一總和的包裝設計，期使社會對於組織有一種直接的、完整的識別與認識，此將可以使非營利組織凸顯其在社會中的顯著地位，一方面可以達到為組織宣傳的效果，另一方面也讓組織成員可以時時警惕組織的存在，而避免破

⁴ 傅篤誠（2002），“非營利事業管理—議題導向與管理策略”，台北，新文京文化公司出版，頁 267-270。

壞組織的公益形象。

六、公眾形象 (publicity)

一些公司爲了增加社會的公眾形象，藉機打開知名度，都願意配合一些社會公益團體，幫公益團體在產品包裝上附上這些公益團體的廣告，其中最令人矚目的要歸協尋失蹤兒童，在產品包裝上印上失蹤兒童的相片與特徵、聯絡方式等，讓消費者在使用產品的過程中，也順便增加一些印象，雖然能尋獲的效果有待檢驗，但對於產品的包裝成本並不會增加多少的情況下，這種「搭便車」的方式，卻是雙贏的策略，一方面替公益團體作廣告，另一方面增加產品與公司的公眾形象。

七、社會公益 (public benefit)

一個完全強調資本主義的社會，「社會公益」這個概念只是一個空殼子，說說而已，沒有廠商會認真去思考。但在人類進入二十一世紀的同時，一些社會主義的思想也被資本主義社會納入考量，畢竟一個光只講求「掠奪」的「生意人」若只從社會擷取他想要的資源，一旦社會資源都被其取得，而其它人無法享受基本的生活資源時，這個「生意人」也很難在這個社會生存。所以，一些「企業家」在賺錢之餘，也希望能創造社會的財富，讓大多數人可以享受其經營的成果。這一來，不但他個人的財富可以確保，整個社會也因為他的經營致富而受益，換句話說：「大家從此便可以過著幸福快樂的日子！」

行銷管理需要考量社會公益性是管理思想演進的結果，在生產導向、銷售導向、顧客導向之後，社會導向講求的就是社會公益的列入整個管理思想的一環。美國自一九八零年代以後，大多數的 MBA 課程都將服務社會的要求列入必修課程中。這些專攻企管碩士的學生，不能只是貪婪的謀求個人的財富，還必須對社會做出貢獻。換句話說，任何管理行爲必須創造出社會財富以後，拿走屬於他該得的那部分，不能在沒有創造或增加社會財富的情況下，將社會僅有的資源或財富據爲己有，這形同一種掠奪行爲。

八、民眾 (people)

民眾是所有人類社會的集合體，民眾裡有某特定產品的消費者。廠商雖然不必將所有民眾列入產品的銷售對象，只能區隔出部分民眾做爲產品的目標市場，但廠商是否爲

了討好目標市場的民眾，而得罪非目標市場的其他眾人？這是目前行銷管理有關「民眾」這個課題所探討的範疇。

行銷課題考慮到所有民眾的結果是，當對特定目標市場的消費者作行銷訴求時，要避免傷到目標市場以外的消費者，否則也會影響到所訴求的對象。以此準則，如果一個廣告訴求強調不用本產品者，就會產生什麼不良的後果，這不是一個好的廣告訴求。